

<sup>2</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 39-40.

całkowitą wartością przedsiębiorstwa a jego wartością finansową<sup>3</sup>. Natomiast T. Stewart uważa, że kapitał intelektualny to materiał intelektualny obejmujący wiedzę, informacje, własność intelektualną i doświadczenie, które mogą być wykorzystane do tworzenia bogactwa. W rozumieniu tym kapitał intelektualny to suma wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej na rynku<sup>4</sup>.

Analizując przytoczone definicje można zauważyć, że naukowcy różnie postrzegają komponenty kapitału intelektualnego, ale większość z nich wskazuje wiedzę jako jego podstawowy element. Ponadto, ukazują go jako niewidzialną siłę, która odgrywa kluczową rolę w generowaniu wartości organizacji i budowie przewagi konkurencyjnej. Nie jest ona ujęta w sprawozdaniach finansowych, a jednak decyduje o wyjątkowości przedsiębiorstwa i sprawia, że nie ma na świecie dwóch identycznych firm.

### Etapy zarządzania kapitałem intelektualnym

Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest procesem złożonym i stanowi element zarządzania przedsiębiorstwem. Jest nową koncepcją będącą odpowiedzią na głębokie przemiany społeczno-gospodarcze towarzyszące przechodzeniu od gospodarki industrialnej do gospodarki opartej na wiedzy<sup>5</sup>. Zarządzanie kapitałem intelektualnym definiowane jest jako tworzące określoną całość działanie obejmujące podstawowe funkcje zarządzania skierowane na koordynowanie wszystkich elementów kapitału intelektualnego w celu skutecznego i sprawnego osiągania wytyczonych celów organizacji<sup>6</sup>. Mimo rosnącego zainteresowania kapitałem intelektualnym sam proces zarządzania nim nie został jeszcze w pełni opracowany teoretycznie, a poszczególne jego etapy nie są całkowicie sprecyzowane. W literaturze dostępnych jest kilka podejść dotyczących istoty tego procesu.

Według G. Roszyk-Kowalskiej w ramach efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym należy podjąć następujące działania<sup>7</sup>:

- identyfikacja i kategoryzacja składników kapitału intelektualnego,
- pomiar i gromadzenie informacji o kapitale intelektualnym,
- ochrona posiadanego kapitału intelektualnego,
- pomnażanie i odnawianie kapitału intelektualnego – budowanie kultury firmy, która docenia i wynagradza proces dzielenia się wie-

<sup>3</sup> M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 69.

<sup>4</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kocińska, *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 70.

<sup>5</sup> A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, [www.fundacja.edu.pl](http://www.fundacja.edu.pl), (1.01.2013).

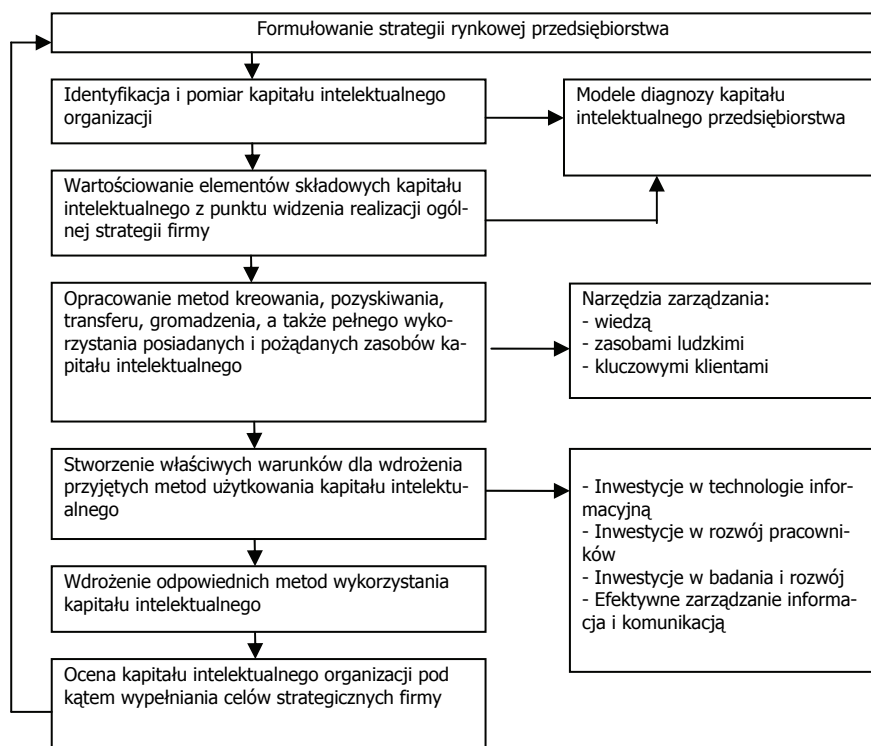
<sup>6</sup> E. Skrzypek, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w procesie kształtowania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] J.S. Kardas (red. nauk.), *Kapitał intelektualny podstawą konkurencyjności przedsiębiorstwa: komparacja podejść*, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2008, s. 137.

<sup>7</sup> G. Roszyk-Kowalska, *Kapitał intelektualny – wartość przedsiębiorstwa*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki*, TNOiK, Warszawa-Kraków 2005, s. 350.

dążą, zdobywanie nowej wiedzy wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa,

- upowszechnianie koncepcji kapitału intelektualnego.

Interesujące podejście do koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym przedstawia również A. Pietruszka-Ortyl (rys. 1). Według niej proces ten stwarza firmie wiele zadań. Przede wszystkim w ramach zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwo musi wyznaczyć jego komponenty, a także opracować metody wyceny. Autorka tego podejścia kładzie duży nacisk na stworzenie odpowiednich warunków umożliwiających efektywne realizowanie procesu zarządzania tym kapitałem.



Rys. 1. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym

Źródło: B. Mikul, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, CDiI Difin, Warszawa 2007, s. 108.

Analizując powyższe podejścia można zauważyć, że najczęściej wskazywane są następujące etapy:

- identyfikacja i kategoryzacja komponentów kapitału intelektualnego,
- pomiar kapitału intelektualnego,
- wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego,
- ochrona kapitału intelektualnego,
- sprawozdawczość w zakresie kapitału intelektualnego.

Pierwszym etapem procesu zarządzania kapitałem intelektualnym jest identyfikacja i kategoryzacja aktywów niematerialnych. Na tym etapie dokonywane jest rozpoznanie wszystkich zasobów niematerialnych, jakie posiada przedsiębiorstwo. Wymaga to jednak wcześniejszego zdefiniowania aktywów niematerialnych przez organizację oraz określenie ich struktury<sup>8</sup>. Etap ten jest bardzo ważny, ponieważ w głównej mierze zależy od niego powodzenie, efektywność oraz jakość zarządzania kapitałem intelektualnym.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym obejmuje również jego pomiar, który wskazuje te elementy aktywów niematerialnych, które w firmie są najlepiej rozwinięte oraz te, które choć występują, nie mają określonej wartości<sup>9</sup>. Proces pomiaru rozpoczyna się od doboru odpowiednich wskaźników. Kolejnym krokiem jest znalezienie zależności przyczynowo-skutkowych między analizowaną wielkością a interesującym nas zjawiskiem. System pomiaru musi być spójny, dlatego powinien uchwycić wielowymiarowość kapitału intelektualnego, biorąc pod uwagę wszystkie jego składniki. Ostatnim etapem pomiaru jest analiza wyników pomiaru i stworzenie zestawu wyników kapitału intelektualnego w postaci karty<sup>10</sup>. Pomiaru kapitału intelektualnego można również dokonać za pomocą metod ilościowych, które pozwalają na monetarne oszacowanie wartości tego kapitału oraz określenie jego udziału w tworzeniu wartości organizacji.

Ze względu na jakościowy charakter aktywów niematerialnych pomiar kapitału intelektualnego jest najtrudniejszym etapem zarządzania nim. W przeszłości, kiedy o sukcesie firmy w głównej mierze decydował kapitał finansowy i rzeczowy, stosowano wyłącznie systemy rachunkowości, które nie są przystosowane do pomiaru kapitału intelektualnego. Dlatego obecnie brak jest jednolitego systemu pomiarowego aktywów niematerialnych.

Na kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa znaczący wpływ wywiera następny etap zarządzania kapitałem intelektualnym, jakim jest jego wykorzystanie i rozwój. Szereg sposobów, metod i narzędzi doskonalenia kapitału intelektualnego prezentuje tab. 1. Szczególnie ważne dla rozwoju kapitału intelektualnego jest ustawiczne uczenie się pracowników. Istotne jest także efektywne motywowanie ich do kreowania wartości niematerialnych, które przedsiębiorstwo może później wykorzystać na własne potrzeby. Rozwój nowych produktów i usług opierających się na posiadanej własności intelektualnej jest najbardziej oczywistym sposobem powiększania kapitału intelektualnego<sup>11</sup>. Jednakże, własności te można również wykorzystać do uzyskania dochodów poprzez ich licencjonowanie.

<sup>8</sup> G. Michalczyk, *Identyfikacja i konceptualizacja aktywów niematerialnych kluczowych elementów zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] J.S. Kardas (red. nauk.), *Kapitał intelektualny podstawą konkurencyjności przedsiębiorstwa: komparacja podejść*, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2008, s. 115.

<sup>9</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kocińska, *Kapitał...*, dz. cyt., s. 99.

<sup>10</sup> K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 147.

<sup>11</sup> R. Zaborowska, *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Ars boni et aequi Przedsiębiorstwo Wydawnicze - Michał Rozwadowski, Poznań 2009, s. 80.

Tabela 1. Przykłady działań pobudzających rozwój i wykorzystanie komponentów kapitału intelektualnego

<b>Kapitał ludzki</b>	<b>Kapitał organizacyjny</b>	<b>Kapitał relacyjny</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- szkolenia i treningi</li> <li>- podnoszenie kwalifikacji</li> <li>- skuteczny system rekrutacji i selekcji</li> <li>- systemy motywacyjne</li> <li>- ocena pracowników</li> <li>- praca zespołowa</li> <li>- tworzenie „ścieżek kariery”</li> <li>- pobudzanie kreatywności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kształtowanie kultury organizacyjnej</li> <li>- komputeryzacja, tworzenie baz danych</li> <li>- programy szkoleniowe wspomagane komputerowo</li> <li>- powielanie wiedzy</li> <li>- nabywanie praw do własności intelektualnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- skuteczne działania marketingowe</li> <li>- CRM</li> <li>- stały kontakt z klientami</li> <li>- ustawiczne monitorowanie rynku</li> <li>- dzielenie się wiedzą z otoczeniem</li> <li>- dbanie o wizerunek i reputację organizacji</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 148.

Specyfika kapitału intelektualnego sprawia, że korzystanie z niego nie prowadzi, tak jak ma to miejsce w przypadku aktywów materialnych, do zużycia. Wręcz przeciwnie, eksploatacja powoduje wzrost jego wartości. Dziełenie się wiedzą i czerpanie z jej zasobów przyczynia się do generowania nowych spostrzeżeń, a także sprzyja informacji zwrotnej, wpływając w ten sposób na uaktualnienie i powiększanie istniejącej wiedzy.

Ochrona kapitału intelektualnego jest kolejnym etapem w procesie zarządzania nim. Ochronie podlega zarówno wiedza jawna, jak i utajniona. Do chronionej wiedzy jawnej zalicza się wzory przemysłowe, wzory użytkowe, wynalazki, projekty racjonalizatorskie, nowe odmiany roślin, a także nośniki wiedzy, takie jak znaki towarowe i usługowe, nazwy handlowe i oznaczenia geograficzne. Mimo, że chroniona wiedza jawna jest podawana do publicznej wiadomości, podlega ochronie prawnej na rzecz podmiotu, który jest jej właścicielem, na określonym terenie i przez określony czas. W okresie ochrony jest ona udostępniana dla innych podmiotów jedynie w celu zapoznania się z jej treścią, nie zaś uzyskania korzyści majątkowych<sup>12</sup>. Z kolei wiedza utajniona stanowi nieujawnione do publicznej wiadomości informacje. Swoim zakresem obejmuje know-how oraz tajemnice służbowe. Treścią tego rodzaju wiedzy są w głównej mierze informacje marketingowe, technologiczne, handlowe i organizacyjne firmy<sup>13</sup>.

Ochrona kapitału intelektualnego pozwala na efektywniejsze wykorzystanie potencjału tego kapitału, co umożliwia budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ponadto zapobiega imitacji posiadanych wartości organizacji przez konkurencję.

Ostatni etap, sprawozdawczość w zakresie kapitału intelektualnego, może występować w postaci niefinansowej narracji, która towarzyszy na ogół tradycyjnemu sprawozdaniu finansowemu oraz jako raport na temat

<sup>12</sup> W. Kotarba (red.), *Ochrona wiedzy i kapitał intelektualny organizacji*, PWE, Warszawa 2006, s. 88.

<sup>13</sup> Tamże, s. 89.

kapitału intelektualnego. Celem raportu jest zaakcentowanie faktu istnienia i znaczenia aktywów niematerialnych oraz kształtujących je czynników, zapewnienie akcjonariuszy o odpowiednim zarządzaniu ryzykiem związanym z kapitałem intelektualnym, a także prezentacja specyficznych wskaźników z zakresu aktywów niematerialnych<sup>14</sup>. Raport ten jest narzędziem komunikacji z otoczeniem, a także kreowania wartości dodanej w organizacji.

## Podsumowanie

Proces zarządzania kapitałem intelektualnym jest złożony i obejmuje rozpoznanie poszczególnych komponentów aktywów niematerialnych organizacji, ich pomiar, a także rozwój i efektywne wykorzystywanie do osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa. Ważnym aspektem tego procesu jest również raportowanie w zakresie kapitału intelektualnego, dzięki któremu przedsiębiorstwo może zidentyfikować główne źródła wiedzy. Z kolei jego ochrona zabezpiecza organizację przed kopiowaniem cennych wartości przez konkurencję. Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest niewątpliwie procesem trudnym, a każda firma, aby zdobyć przewagę konkurencyjną powinna wypracować odrębną, indywidualną strategię zarządzania dostosowaną do jej specyfiki.

## Bibliografia

- Bratnicki M., Strużyna J. (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kocińska M., *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Kotarba W. (red.), *Ochrona wiedzy i kapitał intelektualny organizacji*, PWE, Warszawa 2006.
- Michalczuk G., *Identyfikacja i konceptualizacja aktywów niematerialnych kluczowych elementów zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] J.S. Kardas (red. nauk.), *Kapitał intelektualny podstawą konkurencyjności przedsiębiorstwa: komparacja podejść*, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2008.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, CDiI Difin, Warszawa 2007.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
- Roszyk-Kowalska G., *Kapitał intelektualny – wartość przedsiębiorstwa*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki*, TNOiK, Warszawa-Kraków 2005.

<sup>14</sup> R. Zaborowska, *Kapitał intelektualny...*, dz. cyt., s. 146-147.

- Skrzypek E., *Kapitał relacji jako element kapitału intelektualnego*, [w:] M. Cisek (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2009.
- Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, [www.fundacja.edu.pl](http://www.fundacja.edu.pl), (1.01.2013).
- Zaborowska R., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Ars boni et aequi Przedsiębiorstwo Wydawnicze - Michał Rozwadowski, Poznań 2009.